

November 2015

Kerstin Blass

Thema:

Praxisbeispiel Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen – Gefährdungsermittlung, -beurteilung, Maßnahmenentwicklung

1. Projekthintergrund

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Kooperationsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es ist konzipiert als Beratungs- und Forschungsprojekt und wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr. Die Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene wurde an BEST übertragen. Das Projekt ist auf eine Gesamtlaufzeit von fünf Jahren im Zeitraum Juli 2013 bis Juni 2018 angelegt. Im Rahmen der Konzeption „Gute Arbeit“ der Landesregierung soll es dazu beitragen,

- die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen in den saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen durch betriebliche Analyseprojekte unter Einbeziehung der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen auszuweiten,
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteur/innen bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Form von Beratung „vor Ort“ weiterzuentwickeln und zu verstärken sowie
- auf Basis der Analyse- und Beratungsbefunde den politischen Dialog im Hinblick auf die Gestaltung angemessener Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung „Guter Arbeit“ zu unterstützen.

2. Empirische Basis

Die Ausführungen in diesem Kurzbericht stützen sich auf die folgenden empirischen Grundlagen: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei einem Praxispartner aus der Gesundheitsbranche mit insgesamt mehr als 2.700 Beschäftigten in fünf Bundesländern. Im ausgewählten Betriebssegment arbeiten verteilt auf drei Standorte ca. 350 Mitarbeiter/innen.

3. Ausgangssituation

Ausgangspunkt der Zusammenarbeit zwischen dem Praxispartner aus der Gesundheitsbranche und dem BEST-Projektteam war die Anfrage der Betriebsratsvorsitzenden, ob BEST den Praxispartner im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ bei der Analyse der Belastungssituation zur Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen unterstützen könnte. Es lag dem Praxispartner bereits eine vom TÜV Rheinland erstellte allgemeine Übersicht der Gefährdungs- und Belastungssituation vor, eine Analyse der psychischen Belastung stand jedoch noch aus. Nachdem der Betriebsrat über das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit

Saar“ informiert war und auch die Hausleitung und das für das Projekt zuständige hauptamtliche Vorstandsmitglied dem geplanten Vorhaben positiv gegenüberstanden, wurde mit Hilfe der bereitgestellten Projektfördermittel mit dem Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Arbeit begonnen. Der Prozess wurde durch die externe Begleitung seitens des BEST-Projektteams gesteuert und systematisiert.

4. Die Projektplanung und Ermittlung der Gefährdung

Die Beratung durch das BEST-Projektteam hinsichtlich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung orientierte sich im weiteren Projektverlauf an den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Im ersten Arbeitsschritt wurden dem beim Praxispartner gegründeten, siebenköpfigen Steuerkreis ausgewählte Beispielfragebögen vorgelegt und gemeinsam diskutiert. Im Ergebnis wurde vereinbart, die psychische Belastungssituation bei der Arbeit durch eine schriftliche Befragung zu erheben. Die standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragung sollte dabei als Grobanalyse dienen, um die primären betrieblichen Handlungsfelder zu identifizieren.

Der zum Einsatz gebrachte Bogen umfasst insgesamt rund 200 Fragen, die zehn thematischen Blöcken zugeordnet wurden (Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit/Teamarbeit, Führung, Arbeitssicherheit/Hygiene, psychische Belastung durch Bewohner/innen und Angehörige, Handhabung von Lasten, gesundheitsbewusstes Verhalten, berufliche Weiterbildung, Allgemeines). Für alle Fragen gab es eine Zustimmungsskalierung mit folgenden vier Ausprägungen: „trifft völlig zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“. Mit diesen Zustimmungsausprägungen sollte von den Befragten eine Entscheidung in Richtung Zustimmung versus Ablehnung unterstützt werden. Daher gab es auch keine Kategorie „keine Angabe“. Ergänzt wurde der Fragebogen durch ausgewählte Angaben zur Person und eine Einschätzung bezüglich des größten betrieblichen Handlungs- bzw. Veränderungsbedarfs. Verteilt wurde der Bogen an 350 Beschäftigte. Rund die Hälfte der Beschäftigten hat an der Befragung teilgenommen. Rückblickend lässt sich dieser im Vergleich zu allen anderen Befragungen aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ schwächere Rücklauf eventuell darauf zurückführen, dass zum einen der Bogen zu umfangreich war und zum anderen drei Standorte einbezogen waren, wodurch die Werbung für die Teilnahme an der Befragung nicht ganz so nachhaltig war.

5. Das weitere Vorgehen

Nachdem dem Betriebsrat und im Anschluss auch der Belegschaft zentrale Ergebnisse der Befragung präsentiert wurden, hat der Betriebsrat in einer gemeinsamen Sitzung von Betriebsrat, Geschäftsführung und BEST-Projektteam in einem ersten Schritt Vorschläge für mögliche zu bearbeitende Themenfelder unterbreitet: Kommunikation, Belastung durch lautierende und aggressive Bewohnerinnen und Bewohner, Arbeitszeiten und Dienstplangestaltung sowie damit in engem Zusammenhang auch Arbeitsabläufe bzw. Arbeitsorganisation. In der anschließenden Diskussion bestand prinzipielle Übereinstimmung darin, dass eine vom

BEST-Projektteam im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ begleitete Maßnahmenentwicklung eingeleitet und moderiert werden soll. Da Heimleitung und Betriebsrat davon ausgingen, das Thema Belastung durch lautierende und aggressive Bewohnerinnen und Bewohner ohne externe Unterstützung bearbeiten zu können und beim Praxispartner bereits eine Schulung zu den eher weichen Kommunikationsfaktoren stattfand, wurde beschlossen, eine Arbeitsgruppe zum Thema Organisation der Regelkommunikation und eine Arbeitsgruppe zum Thema Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation ins Leben zu rufen. Es wurden je drei Termine à 1,5 Stunden plus einer Sitzung zur Vorbereitung der Ergebnispräsentation festgelegt. In den Arbeitsgruppen sollten Vertreter/innen der einzelnen Leitungsebenen (Einrichtungsleitung, Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitung, Serviceleitung, Abteilungsleitung und Betriebsrat) sowie je zwei Beschäftigte mitarbeiten. Die Teilnahme an den Arbeitsgruppen galt als Arbeitszeit.

6. Feinanalyse

6a. Workshop I (Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation)

Vor dem Hintergrund der zu Beginn des Workshops noch recht unkonkreten Zielsetzung und thematischen Präzisierung verständigten sich die neun Workshop-Teilnehmerinnen darauf, den Einstieg in die Gruppenarbeit nicht über das Thema Arbeitszeit, sondern über das Thema Arbeitsablauf/Arbeitsorganisation zu wählen.

Mit der Eingangsfrage „Wodurch entstehen Reibungsverluste im Arbeitsablauf?“ erfolgte zunächst mit Hilfe von Moderationskarten eine Stichwortsammlung, woran sich eine gemeinsame Diskussion anschloss, in deren Verlauf eine Clusterung der Nennungen in übergeordnete Themenbereiche vorgenommen wurde. Reibungsverluste im Arbeitsablauf treten demnach wie folgt auf:

Arbeitsunterbrechungen: Diesem Oberbegriff wurden Nennungen zugeordnet, die sowohl problematisieren, dass sich (alle) immer auch unterbrechen lassen, sei es, weil die Kraft zum Neinsagen fehlt oder weil die Unterbrechung gerade willkommen ist. Des Weiteren neigen (alle) auch dazu, die anderen zu unterbrechen. Sei es, weil der Respekt vor der Arbeit der Kolleg/innen fehlt (mein Thema ist wichtiger), sei es, weil bestimmte Informationen möglichst schnell weitergegeben werden, damit sie dann „aus dem Kopf“ sind. Schließlich sind auch die Bewohner/innen anspruchsvoll, fordern Aufmerksamkeit ein und „zwingen“ dazu, die Arbeit zu unterbrechen.

Zeitmanagement: Diesem Themenblock wurden Stichworte zugeordnet, die, wie sich bei der gemeinsamen Diskussion zeigte, besser in der Arbeitsgruppe Regelkommunikation bearbeitet werden sollten (Informationsüberfluss, jeder will in alles einbezogen werden, Schwierigkeit zu priorisieren, administrative Tätigkeiten).

Aufgabenverteilung/Stoßzeit: Ein gesonderter Blick wurde durch die Nennungen auf die arbeitsintensive Stoßzeit zwischen 6:00 und 8.30 geworfen. In dieser Zeit stellt sich insbesondere die Frage nach der Koordination der einzelnen Arbeitsaufgaben. Sind diese nicht gut abgestimmt, entstehen enorme Reibungs- und damit auch Arbeitszeitverluste. Einerseits muss grundsätzlich geklärt werden, wer bzw. welcher Funktionsbereich was in dieser Zeit

macht. Zum anderen wurde problematisiert, dass auch in dieser Zeit externe Erfordernisse und z. B. Botengänge durchgeführt werden, die ggf. auch zu einem anderen Zeitpunkt erledigt werden können.

Aufgabenverteilung/Allgemein: Analog zum oben genannten Themenfeld wurde aus der Gruppe auch die viel umfassendere Frage aufgeworfen, wer was macht. Dies bezieht sich auf die Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten (aller!!). Daran anknüpfend können ggf. die Abdeckung der Dienste, die Dienstplanstabilität und dadurch eventuell auch der Personaleinsatz optimiert und für alle verbessert werden.

Standardisierung von Abläufen und Prozessen: Reibungsverluste im Arbeitsablauf entstehen auch durch fehlende Standardisierung von Abläufen und Prozessen. D. h. dadurch, dass unterschiedliche Arbeitsauffassungen zum Tragen kommen und wichtige Aufgaben unterschiedlich ausgeführt werden, wird der Ablauf behindert. Dieser Aspekt bezieht sich im Grunde auf die Art und Weise der Arbeitsausführung und schließt Fragen nach den Handlungsspielräumen und Verantwortlichkeiten ein.

Pausenregelung: Hinsichtlich der Pausenregelung wurde zunächst problematisiert, dass es im Haus unterschiedliche Pausenregelungen (Raucher/in, Nichtraucher/in) gibt. Diese Unterschiede wirken in den Beginn und das Ende einer Dienstzeit, sodass die Personaleinsatzplanung über die Maße erschwert wird. Des Weiteren kann zum Teil die Pause aufgrund der Arbeitsbelastung gar nicht genommen werden oder die Pause ist häufig nicht störungsfrei.

Dienstplanstabilität/Umgang mit Krankheit: Als erschwerend für einen funktionierenden Arbeitsablauf wurde von den Workshop-Teilnehmerinnen auch die fehlende Dienstplanstabilität bzw. konkreter der Umgang mit Krankheit/Arbeitsunfähigkeitstagen genannt. Dies bezieht sich auf die häufig fehlenden Krankenscheine und die Schwierigkeit, eine Vertretung zu finden, die dann in aller Regel aus dem Frei kommt. Letztlich fehlt ein systematisches Ausfallmanagement.

Übergabe: Grundsätzlich kann auch die Übergabe einen reibungslosen Arbeitsablauf erschweren. So ist nicht immer klar, was in welchem Umfang besprochen werden muss. Dabei muss zwar eine Informationsflut vermieden werden, aber es müssen auch alle notwendigen Informationen vorliegen. Es ist außerdem unentschieden, wer an der Übergabe wie zu beteiligen ist, bzw. wie die Informationen an Nichtanwesende oder nicht beteiligte Berufsgruppen weitergegeben werden.

Schnittstellen: Schließlich wurden auch an den Schnittstellen Reibungsverluste identifiziert. Diese beziehen sich grundsätzlich auf die Frage, wie die Zusammenarbeit zwischen Pflege und Hauswirtschaft (jetzt neu) zu gestalten ist. Außerdem wurde der Arbeitsauftrag der Alltagsbegleitung angesprochen, der noch nicht optimal zugeschnitten ist, um zu anderen Schnittstellen Synergieeffekte nutzbar zu machen.

6b. Workshop II (Regelkommunikation)

Im Unterschied zu Workshop I war für die zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Thema klarer formuliert und so konnte die Gruppenarbeit direkt über die Eingangsfrage „Wodurch wird eine reibungslose Regelkommunikation verhindert? erfolgen. Auch im Workshop II wurden zunächst mit Hilfe von Moderationskarten Stichworte gesammelt und eine Clusterung der Nennungen in übergeordnete Themenbereiche wurde vorgenommen. Eine reibungslose Regelkommunikation wird demnach durch folgende Faktoren verhindert:

Gestörter Informationsfluss: Dies bezieht sich sowohl auf die Frage, wie viele Informationen weitergeleitet werden (zu wenige, zu viele) als auch darauf, welche Wege der Informationsfluss nimmt. In diesem Zusammenhang wurde auch problematisiert, wann die Information fließen muss (richtiger Zeitpunkt, richtige Situation bzw. Kontext). Schließlich wurde darauf hingewiesen, dass nicht immer klar ist, wer Empfänger, wer Absender der Information sein soll und wer für die (vollständige) Weiterleitung zuständig ist.

Fehlerhafte Informationsaufnahme: Als weiteres Themenfeld zur Behinderung der Regelkommunikation wurde von den Workshop-Teilnehmer/innen das Phänomen genannt, dass die Informationen von den Empfänger/innen nicht aufgenommen werden. In diesem Zusammenhang wurden zum einen Fehler beschrieben, die mehrheitlich bei den Informationsempfänger/innen liegen (nicht zuhören, Informationen werden nicht gelesen, ständiges Dazwischenreden, kein Interesse, Protokolle werden nicht gelesen, aber ggf. gegengezeichnet). Eine zweite Merkmalsgruppe verweist dagegen stärker auf mögliche Folgen der Arbeitsüberlastung, die sich dann in Vergesslichkeit, Konzentrationsmangel, fehlerhafter Priorisierung äußern. Schließlich gibt es aus dieser Perspektive auch eine Verbindung zum Thema Informationsfluss, indem Fragen nach der Aufnahmefähigkeit (Informationsmenge) und nach dem „richtigen“ Zeitpunkt der Informationsaufnahme (Aufmerksamkeitskapazität) aufgeworfen wurden.

Schnittstellenproblematiken: Die Probleme der beiden bislang genannten Themenfelder werden an den funktionalen Schnittstellen manchmal besonders deutlich. Dies bezieht sich zum einen auf die noch nicht abschließend abgestimmte Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter/innen des Praxispartners (Stammebelegschaft) und den (ausgelagerten) Mitarbeiter/innen der neu gegründeten Dienstleistungsgesellschaft des Praxispartners. Beschrieben wurde eine Störung der Regelkommunikation zudem aber auch bei anderen Anlässen schnittstellenübergreifender Zusammenarbeit.

Inhalt der Regelkommunikation (formale und organisatorische Aspekte): Dieser Kategorie wurden zum einen die Karten zugeordnet, die nach den grundsätzlichen Inhalten der Teamsitzung (langfristiger) und der Tagesinformationen (kurzfristiger) fragten. Hier wurden auch die Stichworte Aufbau und Inhalt der Protokolle und verantwortliche/r Ansprechpartner/in zugeordnet.

Abschließend haben die Workshop-Mitglieder zudem auf die Vielzahl der gegenwärtig stattfindenden Veränderungsprozesse hingewiesen, wodurch selbstverständlich auch eine reibungslose Organisation der Regelkommunikation erschwert wird.

7. Maßnahmenentwicklung

7a. Workshop I (Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation)

Zu Beginn der zweiten Workshop-Sitzung nahmen die Teilnehmerinnen zunächst eine Auswahl vor, mit welchen Themen weitergearbeitet werden sollte. Dazu stuften sie die Themen nach Dringlichkeit und Lösungswahrscheinlichkeit ein, wobei jede Teilnehmerin je zwei Wertungspunkte vergeben konnte.

Nachdem es im Anschluss an die Bewertung zunächst ein Verständnisproblem gab, das sich darin äußerte, dass die Teilnehmerinnen die Themen, für die sie die größten Lösungschancen sahen, nicht im Rahmen des Workshops bearbeiten wollten, wurde dann doch beschlossen, die verbleibende (knappe) Zeit für die konkrete Lösung der beschriebenen Probleme zu nutzen.

6

Problem A: Häufige Unterbrechung der Übergaben (dreimal täglich) und Teamsitzungen (einmal monatlich) durch Telefonanrufe.

Die im Folgenden aufgeführte Lösung bezieht sich auf die Teamsitzung und auf die relevanteste Übergabe (mittags zwischen 13:00 und 13:30) mit dem Ziel, diese Sitzungen (möglichst) nicht mehr wegen telefonischer Störungen zu unterbrechen.

Maßnahme: Bei der Übergabe wird eine Servicekraft, bei der Teamsitzung eine allgemeine Aufsichtsperson den Handydienst außerhalb der Sitzungen übernehmen. Beide sollen neben dem Handy in den Sitzungszeiten auch einen Kugelschreiber und Notizblock bei sich führen.

Folgende Regelungen wurden festgelegt:

- **Bei hausinternen Anrufen:**
 - a) Die angefragte Person ruft zurück (Telefonnummer und Name der Anrufer notieren).
 - b) Die anrufende Person soll nochmal anrufen.

Für a) und b) soll die Auskunft für die Anrufenden lauten: Es ist im Moment niemand zu sprechen, ich gebe die Information an die Leitungskraft weiter.
 - c) Wenn es sich um einen Notfall handelt, muss die Servicekraft bzw. allgemeine Aufsichtsperson die Übergabe oder Teamsitzung unterbrechen. In diesem Fall soll die Auskunft für die Anrufenden lauten: „Ich gebe Sie an die Leitungskraft weiter.“ Die anwesende Leitungskraft bedient dann die Anfrage und übernimmt das Telefon.
- **Bei Anrufen von Betreuer/innen oder Angehörigen:** Die Auskunft für die Anrufenden lautet: Es ist im Moment niemand zu sprechen, bitte versuchen Sie es zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal. Bei sehr großer Dringlichkeit wird ein zeitnaher Rückruf zugesagt.
- **Bei Anrufen von Ärztinnen oder Ärzten, Krankenhaus, Notfall oder Aufsichtsbehörden:** Die Servicekraft bzw. allgemeine Aufsichtsperson muss die Übergabe oder Teamsitzung unterbrechen.

Die Information darüber, wer während der Übergabe oder Teamsitzung angerufen hat, erfolgt regelmäßig als letzter Tagesordnungspunkt der genannten Sitzungen, indem die Servicekraft bzw. allgemeine Aufsichtsperson berichtet.

Problem B: Unterbrechungen der Pflegetätigkeit durch Telefonanrufe. Durch diese bislang jederzeit möglichen Unterbrechungen (auch durch private Anrufe) wird zum einen der/dem hilfebedürftigen Bewohner/in nicht der notwendige Respekt entgegengebracht, zum anderen müssen durch diese Unterbrechungen begonnene Arbeitsvorgänge immer auch neu aufgenommen werden, wodurch insgesamt betrachtet wertvolle Arbeitszeitanteile verloren gehen.

Maßnahme: Es wird ein fester Platz für das (Mobil-)Telefon und für das Entgegennehmen der Telefonate bestimmt. Im Haus A ist dies das Dienstzimmer (Festnetz und Mobiltelefon mit Notizblock und Stift), im Haus C steht das Festnetz in Küche und Dienstzimmer, (Mobiltelefon noch unklar) mit Notizblock und Stift).

Folgende Regelungen wurden festgelegt:

- Wer beim Klingeln am nächsten am Telefon ist und „Zeit hat“, nimmt den Anruf entgegen.
- Es gelten die unter A aufgeführten Regelungen.
- Es wird zudem darauf hingearbeitet, dass es möglichst vor 9.30 Uhr keine internen Anrufe durch die Funktionsbereiche gibt. (Die Funktionsbereiche sollen möglichst auch Zeiten nennen, in denen sie keine Störungen durch die Pflege wünschen.)

Problem C: Unterbrechungen, weil Mitarbeiter/innen und WBL bzw. Schichtleitung täglich auch Gesprächsbedarf haben (zu beliebigen Themen). Das Problem entsteht, wenn das Gespräch zu jedem Zeitpunkt geführt werden soll und dadurch laufende Arbeitsprozesse unterbrochen werden.

Maßnahme: Im Anschluss an die Übergab(en) melden die Mitarbeiter/innen den Gesprächsbedarf bei WBL oder Schichtleitung (bzw. umgekehrt). Gemeinsam wird sich darauf verständigt, wann (möglichst zeitnah) der beste Gesprächszeitpunkt ist. Für die Vereinbarung eines „passenden“ Zeitpunkts sollen Pausen oder die Zeiten, in denen ein/eine Mitarbeiter/in gerade ankommt (und den Mantel noch anhat), störungsfrei gehalten werden.

Problem D: Unterbrechungen der Pflegetätigkeit durch die Qualitätssicherung. Als problematisch wurde beschrieben, dass die Qualitätssicherung zur Überprüfung von fachgerechten Arbeitsprozessen, Verfahren und Dokumentationen den Arbeitsalltag zu oft ungeplant unterbricht. Zwar ist ein gewisses Maß an ungeplanten Überprüfungen schon alleine deshalb notwendig, weil die Pflegekräfte diesbezüglich Erfahrungen sammeln können, um auch bei externen unangekündigten Prüfungen durch den MDK oder Heimaufsicht zu bestehen, in manchen Fällen stören diese Unterbrechungen selbst dann aber die fachgerechte Bewerksstellung der Kernaufgabe der Pflege.

Maßnahme: Es soll zunächst definiert werden, welche Themen warten können und zu einem ruhigeren Zeitpunkt anzugehen sind und welche Themen ggf. Vorrang haben. Zudem sollte

bei stattfindenden Überprüfungen auch die Uhrzeit notiert werden, sodass im Nachgang besser abgeglichen werden kann, ob und in welchem Ausmaß die Qualitätssicherung tatsächlich die Pflegearbeit unterbricht. Für die Weiterverfolgung und Umsetzung der Maßnahme ist die QM-Beauftragte verantwortlich.

Problem E: Pausenregelung. Im Haus gibt es unterschiedliche Pausenregelungen (Raucher/in, Nichtraucher/in), die in Abteilung A auch in den Beginn und das Ende einer Dienstzeit wirken, sodass die Personaleinsatzplanung über die Maße erschwert wird. Des Weiteren kann die Pause zum Teil aufgrund der Arbeitsbelastung gar nicht genommen werden oder die Pause ist häufig nicht störungsfrei.

Maßnahmen:

- Grundsätzlich sollen nicht alle anwesenden Mitarbeiter/innen gemeinsam in die Pause gehen, sondern es muss sichergestellt sein, dass mindestens ein/e Ansprechpartner/in aus dem Wohnbereich anwesend ist.
- Bei der morgendlichen bzw. mittäglichen Übergabe soll festgelegt werden, wer wann Pause macht. Dazu legt jeder Wohnbereich bis zur nächsten WBL-Sitzung einen Pausenkorridor fest.
- Die Mitarbeiter/innen, die Pause haben, sollen angehalten werden, dazu den Wohnbereich zu verlassen.
- Weil manche Pausen außerhalb der Öffnungszeiten der Cafeteria liegen, wird vor der Cafeteria ein Münzautomat für Kaffee, Tee etc. aufgestellt, dessen Annahme für eine Probezeit getestet wird.
- Die Pause beträgt 30 Minuten. Rauchen wird nur noch in den Pausenzeiten gestattet, Raucher/innen können ihre Pausen in dreimal 10 Minuten aufteilen. Die Umsetzung dieser Maßnahme wird im März mit einer dreimonatigen Erprobungsphase gestartet. Die Einhaltung der Regelung soll in dieser Zeit von der Abteilungsleitung/WBL beobachtet/überprüft werden.

Problem F: Dienstplanstabilität/Ausfallmanagement: Zu diesem Themenfeld wurde außerhalb des Workshops gearbeitet und Maßnahmen wurden entwickelt. Es wurde vorgeschlagen, dass die diesbezüglichen Regelungen in einem Papier/Dokument zusammengefasst werden.

7b. Workshop II (Regelkommunikation)

Um eine Auswahl zu treffen, an welchem Thema weitergearbeitet werden soll, nahmen die Workshop-Teilnehmer/innen eine Auswahl der Themen nach Dringlichkeit und Lösungswahrscheinlichkeit vor. Jede/r Teilnehmer/in konnte zwei Wertungspunkte für a) Dringlichkeit und b) Lösungswahrscheinlichkeit vergeben.

Problem A: Beschäftigte merken sich nicht immer die nötigen Informationen. Zunächst wurde diskutiert, woran es liegen könnte, dass sich Beschäftigte die Informationen nicht merken können, obwohl diese Informationen (z. B. über Erkrankungen von Bewohner/innen) bei der Übergabe angesprochen werden. Eine Vermutung war, dass es vielleicht an den (fehlenden) Kommunikationsregeln liegen könnte und/oder die Übergabe bzw. die Teamsitzung vielleicht nicht klar genug strukturiert sei. Eventuell werden wichtige Informationen auch zu spät, erst zum Ende der Übergabe kommuniziert, wenn sich die Sitzung schon in Auflösung befindet. Schließlich wurde darauf hingewiesen, dass Teamsitzungen in der Regel protokolliert werden, während dies für Übergaben nicht gilt. Bei Übergaben wird ein „Reitersystem“ genutzt.

Maßnahmen:

Kommunikationsregeln: Zur Abhilfe wurden für die Übergabe bzw. auch für die Teamsitzung Kommunikationsregeln vereinbart:

- Wir lassen uns ausreden.
- Wir fassen uns kurz.
- Wir fangen pünktlich an.
- Wir legen im Wohnbereich eine Startzeit und eine Endzeit fest und halten diese Zeiten ein.

Notizbuch: Die Beschäftigten (wenigstens die WBL bzw. Schichtleitungen) sollen dazu angehalten werden, mit Hilfe eines Notizbuches die wichtigsten (unregelmäßigen) Informationen und Arbeitsaufgaben als Gedankenstützen zu notieren, um von Zeit zu Zeit den Erledigungsstand überprüfen zu können. Diese „Maßnahme“ kann als Tipp bzw. Empfehlung formuliert werden.

Anlaufstelle Sozialberatung: In der gemeinsamen Diskussion wurde auch angeführt, dass sich als Folge gravierender gesellschaftlicher Veränderungen für die Beschäftigten auch die privaten Belastungen vergrößern (können). Unzufriedenheit, Demotivation und vermeintliches Desinteresse könnten demnach ihre Ursachen z. B. auch in familiärer Überlastung, häuslicher Pflegefälle, Notwendigkeit eines Zusatzjobs usw. haben. Diesbezüglich sollte auch die in vielen privatwirtschaftlichen Unternehmen bereits zum festen Hilfeangebot zählende Einrichtung einer Sozialberatungsstelle erwogen werden.

Aufbau einer Lobkultur: Abschließend zu diesem Thema wurde in der zweiten Sitzung auch kurz angerissen, ob die den Beschäftigten entgegengebrachte Wertschätzung ausreichend sei oder ob vielleicht auch der systematische Aufbau einer Lobkultur unterstützend wirken könnte. Es wurde vereinbart, dass das BEST-Projektteam zu diesem Thema recherchiert und das Thema ggf. nochmals aufgegriffen wird.

Problem B: Kommunikative Reibungsverluste an der Schnittstelle Pflege-Tagesförderung. Neben Problemen, die Informationsaufnahme während der Übergabe betreffend, wurde hier ein Sachverhalt beschrieben, der eine „Folgeerscheinung“ dieser fehlerhaften Informationsaufnahme darstellt. Da die Tagesförderung nicht bei der Übergabe anwesend ist, ist sie auf Informationen aus der Pflege angewiesen. Dies betrifft vor allem das Wissen um Krankheiten und/oder sonstige Auffälligkeiten von Bewohner/innen, die normalerweise an der Tagesförderung teilnehmen. Um hier Abhilfe zu schaffen, wurden verschiedenen Möglichkeiten diskutiert (z. B.: Tagesförderung muss sich an Schichtführer/in wenden, wurde dann aber verworfen).

Maßnahmen:

- Es wird für die oben genannte Bewohnergruppe (krank bzw. sonstige Auffälligkeit) ein „neuer“ **rosafarbiger** Reiter eingeführt.
- Der blaue Reiter wird zur Information der Pflege, Ergotherapie etc. gesetzt und behält seine Funktion, wird aber nicht mehr für die Kennzeichnung von Krankheiten bzw. Auffälligkeiten genutzt.

Problem C: Kommunikative Reibungsverluste an der Schnittstelle Pflege-Küche. Diesbezüglich wurde aus dem Küchenbereich geschildert, dass die Angaben, die die Pflege für die Essens-Wochenbestellungen der Bewohner/innen macht, nicht immer richtig sind und es auch vorkommt, dass zwei Mitarbeiter/innen eines Wohnbereichs unterschiedliche Bestellungen durchgeben.

Maßnahmen:

- Die Verantwortung für die Essensbestellung liegt (nach wie vor) bei der Hauswirtschaftskraft, die am Freitag die Spätschicht hat.
- Da die Hauswirtschaftskraft nicht an der Übergabe beteiligt ist, wird sich die WBL/Schichtführung am Freitag nach der Mittagsübergabe kurz mit der Hauswirtschaftskraft besprechen.
- Durch diese direkte Kommunikation soll eine allgemeine Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden. Darüber hinaus haben beide die Gelegenheit, ggf. sonstige wichtige Themen dieser Schnittstelle abzuklären.

8. Weiteres Vorgehen

- Entsprechend des im Vorfeld der Workshop-Arbeit vereinbarten zeitlichen Rahmens (je drei Termine à 1,5 Stunden) verständigten sich die Workshop-Teilnehmer/innen zum Ende der dritten Sitzung darauf, dass die entwickelten Maßnahmen bei der WBL-Abteilungsleiterversammlung am 6. Januar 2016 vorgestellt und erläutert werden. Die Umsetzung der Maßnahmen soll dann in einem systematischen Prozess zeitnah erfolgen und einen Monat erprobt werden. (Ausnahme: Pausenregelung Rauchen, die wegen der fristgerechten Dienstplangestaltung einen längeren Umsetzungsvorlauf benötigt.)
- Nach dieser Erprobung soll es einen weiteren Workshop-Termin mit dem BEST-Projektteam zwecks Zwischenbilanzierung geben.
- Ein Zwischenbericht für die gesamte Belegschaft soll auf der nächsten Betriebsversammlung am 1. Februar 2016 erfolgen.
- Grundsätzlich wird überlegt, ob die Arbeitsgruppe I (Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation) im nächsten Jahr das Thema „Aufgabenverteilung/Stoßzeit zwischen 6:00 und 9:00“ bearbeiten soll. Die Konkretisierung und Abstimmung der (einzelnen) Arbeitsaufgaben aller beteiligten Berufsgruppen erschien ohne Vorlauf in der recht knapp bemessenen Arbeitszeit für die Workshop-Arbeit nicht bewältigbar. Das BEST-Projektteam wird dazu eine Arbeitshilfe vorschlagen, die dann ggf. dazu genutzt werden kann, um eine entlastende Maßnahme für den optimierten Arbeitsablauf zu entwickeln und zu erproben.
- Für die Arbeitsgruppe II (Regelkommunikation) bietet sich die Weiterarbeit und Konkretisierung der Maßnahmen „Implementation einer Anlaufstelle Sozialberatung“ und/oder „Aufbau einer Lobkultur“ an. Das BEST-Projektteam wird zu diesem Thema recherchieren und die Ergebnisse an den Praxispartner weiterleiten.

9. Fazit aus Sicht des BEST-Projektteams

- Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung bei der Arbeit geeignet ist, in der Grob- und vor allem in der Feinanalyse Arbeitsbelastungen bei der Arbeit zu identifizieren und zu präzisieren.
- Die primären Handlungsfelder wurden nach der schriftlichen Befragung, orientiert an den Empfehlungen der GDA, in den Merkmalsbereichen „Arbeitsablauf“, „(Regel-) Kommunikation“ und „Bewohnerverhalten“ erkannt.
- Über den konsequenten Einbezug der Beschäftigten und der Führungskräfte in die Analyse der Gefährdung (als Expert/innen ihrer eigenen Belastungssituation) haben diese in den Workshops Probleme, Störungen und Defizite beim Arbeitsablauf und bei der Regelkommunikation sehr konkret beschrieben.
- Hinsichtlich der Maßnahmenentwicklung zeigte sich zum einen, dass die Maßnahmenentwicklung umso besser gelingt, je konkreter das Problem dargestellt werden kann (siehe z. B. Maßnahmenentwicklung zum Problem „Kommunikative Reibungsverluste an der Schnittstelle Pflege-Tagesförderung“).

- Demgegenüber wird es dann schwieriger, wenn die Problemursachen auf Annahmen zurückgeführt werden, die nicht im Wissens- oder Erfahrungsspektrum der Workshop-Teilnehmer/innen liegen (siehe z. B. Maßnahmenentwicklung zum Problem „Beschäftigte merken sich nicht immer die nötigen Informationen“).
- Beim Praxispartner wurden (im Gegensatz zur bisherigen Vorgehensweise im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“) Vorgesetzte und Führungskräfte in die Maßnahmenentwicklung einbezogen. Es ist zu erwarten, dass der oben genannte Nachteil durch eine zuverlässigere Maßnahmenumsetzung ausgeglichen werden kann.
- Bisher hat aus Sicht des BEST-Projektteams der mit dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ angestoßene Prozess oftmals bereits deshalb zu einer Entlastung der Mitarbeiter/innen beigetragen, weil diese gehört und maßgeblich in den Gestaltungsprozess einbezogen wurden. Bei diesem Praxispartner waren an der Maßnahmenentwicklung zahlreiche Führungskräfte beteiligt. Diesen waren viele der genannten Probleme bewusst und es gab auch „diffuse“ Lösungsoptionen. Hier konnte das Projekt den notwendigen zeitlichen „Freiraum“ schaffen, indem durch die Workshop-Arbeit ein „Haltepunkt“ gesetzt wurde, um die Maßnahmenkonkretisierung tatsächlich abschließend zu formulieren. Kurz: Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit liegen manchmal auch deshalb vor, weil sich im Betrieb niemand die Zeit nimmt, um diese konsequent abzubauen, denn das Tagesgeschäft erzwingt vermeintlich immer eine andere Arbeitspriorisierung.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Analyse- und Beratungsangebote

Die Unterstützungsangebote des Projekts richten sich an betriebliche Entscheidungsträger (Geschäftsführungen, Dienststellenleitungen, Personalverantwortliche) und an die betriebliche Mitbestimmung (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen):

- praxisorientierte Analysen, Gutachten und Beratungen je nach betrieblichem Bedarf, zum Beispiel zur Belastungssituation der Belegschaft, zum Gesundheitsmanagement oder zur Arbeitszeitgestaltung,
- Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,
- fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu „Guter Arbeit“,
- Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit,
- bis zu fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.

Kontakt:

BEST-Projektteam

Beratung:

Kerstin Blass, 0681/4005 – 349, kerstin.blass@best-saarland.de

Dr. Matthias Hoffmann, 0681/4005 – 255, matthias.hoffmann@best-saarland.de

Ronald Westheide, 0681/4005 – 250, ronald.westheide@best-saarland.de

Assistenz:

Rainer Tobae, 0681/4005 – 350, rainer.tobae@best-saarland.de

Gesamtprojektleitung

Werner Müller, Arbeitskammer des Saarlandes

Projektkoordination der Landesregierung

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Abteilung C (Arbeitsmarkt)